

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perekonomian dunia saat ini telah mencapai situasi dimana persaingan telah menjadi menu sehari-hari yang harus dihadapi oleh pelaku bisnis di setiap sektor kegiatan ekonomi. Fenomena ini tidak hanya terjadi di negara-negara yang telah mapan perekonomiannya, tetapi juga di negara-negara yang sedang berkembang, salah satunya Indonesia. Persaingan yang semakin ketat dalam pemasaran produk atau jasa menjadikan sebuah perusahaan harus lebih agresif untuk mendekati konsumen sasaran. Persaingan yang dipicu dengan semakin bertambahnya penawaran dan merebaknya produsen yang sejenis membuat perusahaan harus lebih jeli melihat peluang. Salah satu faktor yang mendukung berhasil tidaknya suatu perusahaan adalah faktor Sumberdaya Manusia (SDM)

Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang sangat dibutuhkan dalam organisasi atau perusahaan, peranannya sangat menunjang dan penting sekali dalam beroperasinya suatu organisasi atau perusahaan. Betapa sempurnanya suatu teknologi dan manajemen, tanpa adanya sumber daya manusia yang handal sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi akan tercapai. Pada kenyataannya memang mengelola manusia dengan segala aspek kehidupannya lebih sulit dibandingkan dengan mengelola sumber daya lainnya, hal ini dikarenakan daya pemikiran manusia yang senantiasa selalu berkembang seiring dengan perkembangan jaman.

Pada hakekatnya suatu perusahaan akan selalu berusaha untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dari operasinya. Keuntungan yang diperoleh tidak lepas dari sumberdaya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut mengharapakan sumberdaya yang dimiliki dapat dikelola secara efektif, terarah dan terpadu. Para karyawan juga mulai memikirkan bagaimana fungsi dan peranannya sebagai pekerja yang siap pakai, sedangkan dari pihak perusahaan suatu kriteria yang diminta akan semakin tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan dan karyawan harus dapat bekerjasama secara efektif, yang nantinya diharapkan berdampak pada kinerja karyawan maupun perusahaan.

Kinerja dipengaruhi banyak hal, salah satunya adalah kepuasan kerja. Dalam suatu perusahaan, kepuasan kerja merupakan pengaruh penting untuk meningkatkan kinerja. Menumbuhkan motivasi, semangat dan kecepatan kerja, sehingga merupakan daya pendorong yang besar dalam meningkatkan kinerja. Dengan menggunakan cara-cara tersebut diharapkan para karyawan tetap mempertahankan prestasi, ataupun meningkatkan kinerja mereka. Budaya organisasional juga mempengaruhi kinerja karyawan. Secara teoritis, budaya organisasional mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif (McCaul, Hintsz & McCaul, 1995). Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) menyebut tanpa budaya organisasional akan menurunkan keefektifan organisasi. Budaya organisasi tinggi mengurangi komitmen karyawan untuk keluar dari organisasi atau keinginan untuk menerima pekerjaan di tempat lain; budaya organisasional tinggi mengurangi kebutuhan akan penyeliaan; dan komitmen tinggi meningkatkan perpaduan

tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Pengaruh tersebut karena budaya organisasional menunjukkan keyakinan dan dukungan kuat terhadap tujuan organisasi (Mowday *et al.* 1974 dalam Darlis, 2000). Pribadi yang memiliki komitmen berusaha keras mewujudkan tujuan organisasi (Angle&Perry, 1981; Porter *et al.* 1974; Yukl, 2002), dan karyawan yang memiliki budaya organisasional tinggi memiliki pandangan dan sikap positif terhadap organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter *et al.* 1974). Dengan kata lain, budaya organisasional tinggi dalam diri pribadi tertentu berarti yang bersangkutan peduli pada nasib organisasi dan membuat organisasi menjadi lebih baik (Darlis, 2000). Robbins (2001) menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasional tinggi akan membawa keberhasilan bagi organisasi, seperti tumbuhnya saling percaya, komunikasi menjadi terbuka, menonjolkan sikap kebersamaan, mempercepat pengambilan keputusan serta terselesaikannya konflik.

Selain kepuasan kerja dan budaya organisasional, hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi terhadap kinerja. Manullang (2004) memberikan pengertian motivasi kerja arti katanya, motivasi berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat diartikan faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi model *Maslow* yang menekankan pada lima kebutuhan yaitu *physiological needs*, *safety needs*, *love needs*, *esteem needs* dan *self needs*.

Persoalan tentang budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja merupakan masalah hampir di seluruh perusahaan, demikian halnya dengan PT. Repindo yang berlokasi di Nitkan Baru, Yogyakarta memiliki banyak pegawai yang menunjang kegiatan produksi serta tercapainya tujuan perusahaan. Dengan banyaknya karyawan yang bekerja pada perusahaan, maka setiap karyawan mempunyai motif dan tujuan dalam pekerjaan yang berbeda, hal ini dapat terjadi karena kebutuhan antara individu satu dengan yang lain dalam bekerja bermacam-macam dan bervariasi. PT. Repindo sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang agroindustri, dalam menjalankan kegiatan usahanya dan untuk mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung pada aktivitas dan perilaku karyawan. Dalam menjalankan kegiatannya PT. Repindo tidak terlepas dari berbagai masalah seperti karyawan berkinerja rendah yang ditandai dengan tingginya absensi dan menurunnya produksi perusahaan yang dikarenakan masalah kepuasan kerja karyawan, hal ini ditandai dengan kondisi kerja yang kurang mendukung seperti ventilasi udara yang kurang dan menyebabkan karyawan kurang nyaman dalam bekerja, gaji yang dirasa tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan yang adil. Di samping itu, budaya organisasional perusahaan yang kurang memperhatikan karyawan yang mempunyai ide – ide baru yang inovatif tetapi tanggapan dari manajer tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan, karena pihak manajemen dirasa kurang memperhatikan aspirasi karyawan.

Dengan adanya pekerjaan yang memerlukan tingkat akurasi yang tinggi dan harus tepat pada jadwal, hal ini menimbulkan tekanan tertentu pada banyak karyawan yang dapat mengakibatkan turunnya kinerja karyawan.

Bahkan banyak pekerjaan yang sangat tergantung pada cuaca, hal ini menyebabkan pekerjaan dilakukan tergesa – gesa sehingga karyawan kurang puas terhadap hasil pekerjaannya sendiri.

Masalah kinerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja pernah diteliti oleh Setyaningsih. Sumarni dan RTS Ratnawati (2009) pada Dinas Tenaga Kerja, kependudukan dan catatan sipil kota jambi yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, budaya organisasional dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ulang di agro bisnis. Apakah hasilnya nanti akan mendukung hasil peneliti sebelumnya dengan situasi, kondisi dan budaya yang berbeda.

Dari uraian di atas maka dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai : **“Pengaruh Budaya organisasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Repindo”**.

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah variabel budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo?

2. Apakah variabel budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo?
3. Variabel manakah diantara budaya organisasional kepuasan kerja dan motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo?

### **C. Tujuan penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel-variabel budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi secara serentak dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Repindo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel-variabel budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Repindo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Repindo.

#### **D. Manfaat penelitian**

##### **1. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mengetahui bahwa budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi secara serentak maupun parsial, mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo.

##### **2. Bagi Penulis**

Memperoleh pengalaman untuk berfikir kritis, menambah wawasan serta pengetahuan dalam bidang sumberdaya manusia terutama dalam hal budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan serta dapat menerapkan teori-teori yang didapatkan selama perkuliahan ke dalam dunia nyata.

##### **3. Bagi Fakultas Ekonomi, UPN “Veteran” Yogyakarta.**

Dapat menambah buku referensi dan masukan bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi terhadap kinerja karyawan, khususnya bagi Jurusan Manajemen.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Budaya organisasional**

Mercer (dalam Dessler, 1997) merumuskan budaya organisasional sebagai suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu. Kemudian Mulyono (2005) mengartikan budaya organisasional pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan dalam perusahaan. Dan oleh Ndraha (2003) fungsi budaya organisasional sebagai pola perilaku, budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.

Negara (2005) sendiri berpendapat bahwa budaya organisasional adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Fungsi budaya organisasional menurut Robbin (2003) adalah menetapkan batas organisasi, yang berarti bahwa budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi dengan organisasi yang lain.



Dimensi budaya organisasional menurut Robbin (2003) :

a) Inovasi

Inovasi yang dilakukan oleh organisasi akan membuat suatu terobosan baru dalam perkembangan organisasi

b) Stabilitas

Kondisi yang nyaman dalam perusahaan yang dibangun oleh perusahaan akan membuat stabilitas dalam perusahaan tersebut

c) Orientasi

Orientasi perusahaan yang tidak hanya melihat dari hasil tetapi juga orientasi pada karyawan, hal ini memberikan gambaran telah dilaksanakannya upaya

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Menurut Susilo Martoyo (2000) dengan “kepuasan kerja“ (*job statisfaction*) dimaksudkan “keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”. Menurut As’ad (2004), kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan

definisi mengenai kepuasan kerja. Devis dan Newstrom (1985:109) mengemukakan “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*” (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya).

Berkaitan dengan kepuasan kerja, Terri G. Winardi (1986), mengemukakan bahwa seseorang bekerja dengan penuh semangat bila kepuasannya yang diperoleh dari pekerjaannya tinggi dan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan pegawai.

Menurut Wexley and Yukl (1977), kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok faktor. Faktor-faktor itu dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu yang termasuk dalam karakteristik individu, variabel situasional, karakteristik pekerjaan.

- 1) Karakter individu, yang meliputi: kebutuhan-kebutuhan individu, nilai-nilai yang dianut individu (*values*), dan ciri-ciri kepribadian (*personality traits*).
- 2) Variabel-variabel yang bersifat situasional, yang meliputi: perbandingan terhadap situasi sosial yang ada, kelompok acuan, pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya.
- 3) Karakteristik pekerjaan, yang meliputi: imbalan yang diterima, pengawasan yang dilakukan oleh atasan, pekerjaan itu sendiri, hubungan antara rekan sekerja, keamanan kerja, kesempatan untuk memperoleh perubahan status.

Menurut Gilmer (1966) dalam As'ad (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

b. Keamanan kerja

Hal ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan ini sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Hal ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus sebagai atasannya. Supervisor yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

f. Bagian intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit tetapi dipandang sebagai bagian yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standart suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrument “*Minnesota Satisfaction Questionnaire*” oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967) dengan 20 item pernyataan. Inti dari keduapuluh pernyataan adalah sebagai berikut :

1) Kesibukan

Kesibukan karyawan yang dijalani dalam perusahaan tiap harinya.

2) Kesempatan mengerjakan pekerjaan

Hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman bekerja

3) Melakukan sesuatu yang berbeda

Menunjukkan potensi yang dimiliki tiap karyawan masing – masing.

4) Menjadi orang ‘penting’ (berpengaruh)

Mendapat kewenangan dari perusahaan untuk menduduki sebuah jabatan.

5) Pimpinan menangani anak buah

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figure ayah dan sekaligus atasannya. Supervisor yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6) Atasan mengambil keputusan

Keputusan yang diambil untuk kepentingan bersama

7) Hati nurani

Bekerja dengan hati nurani untuk kenyamanan bersama

8) Kepastian kerja

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Hal ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

9) Melakukan sesuatu bagi orang lain

Merupakan salah satu sikap yang sulit tetapi dipandang sebagai bagian yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

10) Bercerita tentang pekerjaan pada orang lain

Menceritakan kondisi kerja pada orang lain untuk berbagi pengalaman dan cerita

11) Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki tiap karyawan ditempatkan di bidangnya.

12) Kebijakan perusahaan

Hal ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan ini sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

13) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

14) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

15) Pertimbangan individu

Pertimbangan tiap karyawan sebelum melaksanakan pekerjaannya.

16) Kebebasan menggunakan metode sendiri

Kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dari tiap karyawan.

17) Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.

18) Bekerja sama dengan rekan kerja

Mendapat kesempatan bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugas.

19) Pujian

Mendapat pujian dari perusahaan atas prestasi

20) Perasaan tentang prestasi

Mendapat pengakuan dari lingkungan sekitar atas apa yang diraihinya.

### 3. Motivasi

Motivasi itu tidak dapat dilihat akan tetapi hanya dapat diamati dari perilaku yang dihasilkannya, yaitu cara atau pola pemenuhan kebutuhan atau pencapaian yang dikehendaki (Keller, 1984). Motivasi dapat menjelaskan tentang alasan seseorang melakukan tindakan, karena motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan seseorang berbuat (maupun tidak berbuat) sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Kajian terhadap motivasi yang dilakukan oleh para ahli pada akhirnya membawa kepada terbentuknya beberapa teori motivasi. Berdasarkan pada siapa yang mempopulerkannya terdapat beberapa teori motivasi sebagaimana di kemukakan oleh Sutarto (1998) sebagai berikut :

a) Teori Motivasi “*Human Relation*” dari Rensis Linkert

Dipenuhi sesuai dengan istilah *human relation* maka teori ini berkaitan erat dengan hubungan kemanusiaan. Inti dari teori ini adalah bahwa seseorang akan melakukan sesuatu jika dianggap penting atau berguna.

b) Teori Motivasi “*preference Expectation*” dari Vroom

Konsep dasar dari teori ini adalah bahwa seseorang akan terdorong untuk bekerja dengan baik apabila akan memperoleh sesuatu imbalan pada saat itu sedang sebagai kebutuhan pokok yang harus segera dipenuhi.

c) Teori Motivasi “Kebutuhan” dari Maslow

Teori ini berpendapat bahwa seseorang berperilaku karena adanya dorongan untuk memperoleh pemenuhan dalam bermacam-macam dan menurut teori ini seseorang akan membutuhkan jenjang kebutuhan itu selanjutnya bila kebutuhan sebelumnya sudah tercapai. Sedikitnya ada 5 (lima) macam jenjang dari kebutuhan dasar sampai kepada kebutuhan lanjutan, yaitu :

1) *Physiological needs*,

Kebutuhan yang dasarnya, misalnya rasa lapar, haus, tempat berteduh, tidur, oksigen, dan kebutuhan jasmani lainnya

2) *Safety needs*,

Mencakup antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional



### 3) *Love needs*

Mencakup kebutuhan akan rasa memiliki, kasih sayang, diterima-baik, dan persahabatan

### 4) *Esteem needs*

Mencakup faktor penghormatan internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi : serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian

### 5) *Self needs.*

Mencakup hasrat untuk makin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.

Dalam penelitian ini teori motivasi yang digunakan adalah teori “kebutuhan” dari Maslow.

## 4. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M., 2004). Kinerja menurut manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Suyadi Prawirosentono (2008), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat McClelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Anwar P.M., 2001).

Dimensi kinerja menurut Suyadi (2008 : 236) meliputi :

a. Jumlah pekerjaan

Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

b. Kualitas pekerjaan.

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

c. Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Kerja sama

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Tanggung jawab

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

f. Sikap kerja

*Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

g. Inisiatif

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

h. Keterampilan teknis

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

i. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

j. Kepemimpinan

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

k. Administrasi

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

l. Kreativitas

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

**a. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Dalam suatu perusahaan, kepuasan kerja merupakan pengaruh penting untuk meningkatkan kinerja. Pada umumnya orang berpendapat bila seseorang bekerja maka imbalan atau upah merupakan faktor utama mencapai kepuasan sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja Robbin (2006). Imbalan merupakan semua pengeluaran perusahaan untuk pekerja baik secara langsung maupun tidak langsung (Ruky, 2002). Perbaikan kesejahteraan karyawan melalui pemberian imbalan dapat menumbuhkan motivasi, semangat dan kecepatan kerja, sehingga merupakan daya pendorong yang besar dalam meningkatkan kinerja. Dengan menggunakan cara-cara tersebut diharapkan para karyawan tetap mempertahankan prestasi, ataupun meningkatkan kinerja mereka. Imbalan dimaksudkan untuk menarik seseorang bergabung dengan

perusahaan, mempertahankan agar seseorang tetap mau bekerja, dan memotivasi seseorang agar dapat mempertahankan prestasi yang tinggi (Suprihanto, Harsiwi dan Hadi, 2003).

Apabila imbalan yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan, akan mengakibatkan karyawan menjadi malas bekerja dan kinerja akan menurun. Demikian juga sebaliknya jika imbalan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan, maka akan meningkatkan karyawan dalam bekerja sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja.

#### **b. Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kinerja**

Secara teoritis, budaya organisasional mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif (McCaul, Hintsz & McCaul, 1995). Berbagai studi menunjukkan budaya organisasional berkaitan dengan beraneka ragam perilaku bekerja seperti *voluntary turnover*, *employee performance*, *organizational citizenship* dan *absenteeism* (Shore, Barksdale & Shore, 1995). Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) menyebut tanpa budaya akan menurunkan keefektifan organisasi. Budaya organisasional yang baik mengurangi komitmen karyawan untuk keluar dari organisasi atau keinginan untuk menerima pekerjaan di tempat lain; budaya organisasional yang baik mengurangi kebutuhan akan penyeliaan; dan budaya organisasional meningkatkan perpaduan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan budaya organisasional mempengaruhi kinerja (Shore, Barksdale & Shore, 1995; Klein & Kim, 1998; Somers &

Bimbaum, 1998). Pengaruh tersebut karena budaya organisasional menunjukkan keyakinan dan dukungan kuat terhadap tujuan organisasi (Mowday *et al.* 1974 dalam Darlis, 2000) dan budaya organisasional akan menimbulkan pandangan dan sikap positif terhadap organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter *et al.* 1974). Dengan kata lain, budaya organisasional dalam diri pribadi tertentu berarti yang bersangkutan peduli pada nasib organisasi dan membuat organisasi menjadi lebih baik (Darlis, 2000).

### **c. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Asnawi (2002) menyatakan bahwa “motivasi berasal dari kata “*motive*” yang berarti suatu pernyataan batin yang berwujud daya kekuatan untuk bertindak atau bergerak, baik secara langsung maupun melalui saluran perilaku yang mengarah pada sasaran. Dari kata dasar *motive* ini lah lahir kata “motivasi” yang berarti dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat dalam rangka mencapai tujuan”. Menurut pengertian ini, tenaga kerja yang memiliki motivasi tinggi mengidentifikasi diri terhadap pekerjaan dan sangat bertanggung jawab atas pekerjaan yang diemban dan karena itu akan berdampak positif pada kinerja (Gibson, Ivancevich & Donnelly : 1997).

## **B. Penelitian Terdahulu**

Sebelum penelitian ini dilakukan oleh penulis, telah ada penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber dan acuan untuk penulis. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Setyaningsih, Sumarni dan RTS Ratnawati (2009)

dengan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil di kota Jambi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, keterlibatan dan keterlibatan kerja secara parsial terhadap kinerja pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil di kota Jambi.

Atas dasar penelitian terdahulu tersebut maka diketahui persamaan dan perbedaan dengan yang penulis lakukan.

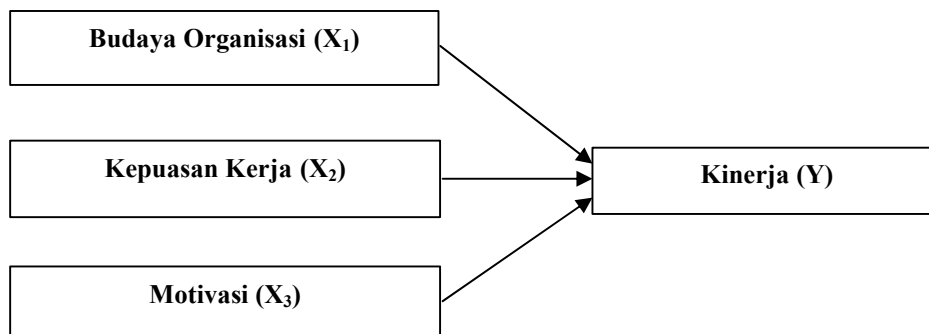
1. Persamaan

- a. Indikator pada variabel kinerja yang sama.
- b. Indikator pada variabel bebas budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja yang sama
- c. Alat analisis sama yaitu menggunakan teknik analisis regresi berganda.

2. Perbedaan

- a. Objek penelitian terdahulu pada dinas tenaga kerja, kependudukan dan catatan sipil di kota Jambi sedangkan peneliti yang sekarang pada agro industri yaitu PT. Repindo, Yogyakarta.

### C. Kerangka Penelitian



Sumber : Johnson Dongoran, 2006

**Gambar 2.1**  
**Model Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja**

### D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2007) , hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo.
2. a. Variabel budaya organisasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo
  - b. Variabel kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo
  - c. Variabel motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo.
3. Motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Repindo



### **BAB III**

#### **METODE DAN TEKNIK PENELITIAN**

##### **A. Metodologi Penelitian**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Menurut Kerlinger (1973) seperti dikutip oleh Sugiyono (2007). Survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

##### **B. Populasi, Sampel dan Metode pengambilan sampel**

###### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2007), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Repindo pada bagian produksi yang berjumlah 115 karyawan.

**Tabel 3.1**  
**Tabel Jumlah Populasi pada PT. Repindo**

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	15
2	SMP	11
3	SMA	79
6	D3	5
7	S1	5
	Total	115

*Sumber : data primer 2010*

**b. Sampel**

Menurut Sugiyono (2003), sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada intinya menyatakan bahwa sampel yang diambil dari populasi tersebut haruslah benar-benar mewakili, jika tidak maka hasil dari penelitian tersebut akan salah.

Sesuai pendapat Arikunto (2002:112) bahwa untuk penelitian yang populasinya kurang dari 100, lebih baik diambil semua. Karena jumlah populasi lebih dari 100, maka sampel diambil dengan menggunakan rumus dari Isaac dan Michael dalam (Sugiyono, 2006).

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$S = \frac{0,05 \cdot 115 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05 (115 - 1) + 0,05 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$S = 81,742 \sim 82$$

Jadi sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 93 responden.

Keterangan :  $\lambda^2$  = Derajat kesalahan

$$P = Q = 0,5$$

$$d = 0,05$$

$$S = \text{Jumlah Sampel}$$

$$N = \text{Jumlah populasi}$$

#### c. Metode pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Sampling*. Menurut Sugiyono (2003) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Besar sampel dapat dicari dengan rumus :

$$n_1 = \frac{N_1}{\sum N_1} \times n_0$$

dimana :

$n_1$  = Banyaknya sampel karyawan pada tiap bagian / jabatan.

$\sum N_1$  = Banyaknya seluruh karyawan.

$N_1$  = Banyaknya karyawan pada tiap bagian / jabatan.

$n_0$  = Banyaknya seluruh sampel yang akan diambil menjadi responden.

Untuk lebih memperjelas penarikan sampel dari seluruh karyawan maka dapat dihitung sebagai berikut

$$SD = \frac{15}{115} \times 82 = 10,70 = 11$$

$$SMP = \frac{11}{115} \times 82 = 7,84 = 8$$

$$SMA = \frac{79}{115} \times 82 = 56,33 = 56$$

$$D3 = \frac{5}{115} \times 82 = 3,57 = 4$$

$$S1 = \frac{5}{115} \times 82 = 3,57 = 4$$

**Tabel 3.2**

**Tabel Jumlah Populasi pada PT. Repindo**

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	11
2	SMP	8
3	SMA	56
6	D3	4
7	S1	4
	Total	82

*Sumber : data primer diolah, 2010*

## **C. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

### **1. Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2005), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang dimaksud adalah data mengenai variabel-variabel yang berhubungan dengan budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja.

#### **b. Data Sekunder**

Menurut Sugiyono (2005) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Biasanya data ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber lain yang masih ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Data ini diperoleh melalui HRD di perusahaan. Data ini berupa jumlah karyawan dan alamat perusahaan.

### **2. Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Wawancara**

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan karyawan perusahaan dan para responden mengenai budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pada organisasi atau perusahaan tersebut (Sugiyono, 2009)

b. Kuesioner

Yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis (Sugiyono, 2009).

Pertanyaan kepada responden ini tentang budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja PT. Repindo Yogyakarta.

#### **D. Definisi Operasional Variabel**

##### **1. Identifikasi Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini dikemukakan dalam dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

##### **a. Variabel independen**

Merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2000), dalam penelitian ini variabel independennya adalah :

1). Budaya organisasional ( $X_1$ )

2). Kepuasan Kerja ( $X_2$ )

3). Motivasi ( $X_3$ )

##### **b. Variabel Dependen**

Merupakan variabel yang besarnya tergantung pada variabel independen, dengan kata lain variabel dependen dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2000).

Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja (Y).

##### **2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah rumusan masalah mengenai kasus dan variabel yang akan dicari untuk dapat ditentukan dalam penelitian di dunia nyata, di dunia empiris atau di lapangan yang dapat dialami (Sigit, 2003).

Variabel atau konstruk yang diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasional ( $X_1$ )

Budaya organisasi merupakan filsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, sikap dan norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi tim kerja, pemimpin dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadi perusahaan kuat dan tujuan dapat terakomodasi (H.Teman Koesmono, 2005 : 171).

Item dari indikator budaya organisasi (Steve.L.Mcshane & Von Glinov, Marry Ann. 2005) adalah :

1) Budaya Pengendalian ( $X_{1.1}$ )

Bagaimana peran eksekutif senior dalam memimpin organisasi, tujuan dari budaya ini adalah untuk mengendalikan semua karyawan.

Item dari indikator budaya pengendalian adalah :

- a) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana pimpinan memelihara pemahaman tatanan di tempat kerja
- b) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana Eksekutif senior menerima manfaat khusus yang tidak tersedia bagi karyawan lain

- c) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana Eksekutif senior dihormati oleh para karyawan
- d) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana didalam perusahaan bekerja karyawan bekerja dalam aturan perusahaan
- e) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak
- f) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana pihak manajemen menjaga segala sesuatunya dibawah kendali

## 2) Budaya Kinerja ( $X_{1.2}$ )

Mengukur nilai kinerja setiap individu maupun organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien

Item dari indikator budaya kinerja adalah :

- a) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya
- b) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana dalam melakukan pekerjaan para karyawan secara terus-menerus selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif
- c) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana saya merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya
- d) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana para karyawan yang berkinerja terbaik dibayar paling banyak



- e) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana di perusahaan ini setiap karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka seperti kerja jam
  - f) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana dalam bekerja Saya mengharapkan setiap karyawan untuk mengeluarkan 110 persen untuk mencapai kinerja puncaknya
- 3) Budaya Hubungan ( $X_{1.3}$ )

Yang berkaitan dengan pemeliharaan hubungan komunikasi, kerjasama, dan saling bertukar pendapat maupun saran.

Item dari indikator budaya hubungan adalah :

- a) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana saya akan lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana karyawan selalu bekerja bersama dengan baik dalam tim
- b) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana para karyawan diperlakukan secara adil oleh perusahaan
- c) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana para pemimpin perusahaan bekerja dengan keras untuk membuat para karyawan selalu bahagia
- d) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan menyediakan bimbingan konseling untuk para karyawan.
- e) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana para karyawan selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan

- f) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan selalu mendengarkan konsumen dan merespons secara cepat pada kebutuhan konsumen

#### 4) Budaya Responsive ( $X_{1.4}$ )

Budaya yang menilai kemampuan untuk menjaga perbaikan dengan lingkungan luar mencakup persaingan dan mendapatkan peluang

Item dari indikator budaya hubungan adalah :

- a) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan selalu mendengarkan konsumen dan merespons secara cepat pada kebutuhan konsumen
- b) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana para karyawan beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru
- c) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan sedang berada di puncak dari inovasi baru dalam industri
- d) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar
- e) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan selalu memanfaatkan peluang – peluang yang ada di pasar
- f) Saya lebih suka bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan selalu bisa secara cepat merespons pada hambatan kompetitif

Untuk menentukan skor indikator tersebut yaitu dengan menjumlahkan skor dari tiap pernyataan tiap item tersebut yang kemudian dibagi jumlah item tersebut.

$$X_1 = \frac{X_{1.1} + X_{1.2} + X_{1.3} + X_{1.4}}{4}$$

Dimana :

$X_1$  = Skor Budaya Organisasi

$X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}, X_{1.4}$  = Skor item

## 2. Kepuasan kerja ( $X_2$ )

Kepuasan kerja (*rewards*) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) yang dimaksud adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan “*Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967).

Indikator-indikator komitmen organisasi adalah:

- a). Kesibukan ( $X_{2.1}$ ).
- b). Kesempatan mengerjakan pekerjaan ( $X_{2.2}$ ).
- c). Melakukan sesuatu yang berbeda ( $X_{2.3}$ ).
- d). Menjadi orang ‘penting’ (berpengaruh) ( $X_{2.4}$ ).
- e). Pimpinan menangani anak buah ( $X_{2.5}$ ).
- f). Atasan mengambil keputusan ( $X_{2.6}$ ).
- g). Hati nurani ( $X_{2.7}$ ).
- h). Kepastian kerja ( $X_{2.8}$ ).
- i). Melakukan sesuatu bagi orang lain ( $X_{2.9}$ ).

- j). Bercerita tentang pekerjaan pada orang lain (X2.10)
- k). Kemampuan (X2.11)
- l). Kebijakan perusahaan (X2.12)
- m). Gaji (X2.13)
- n). Kesempatan untuk maju (X2.14)
- o). Pertimbangan individu (X2.15)
- p). Kebebasan menggunakan metode sendiri (X2.16)
- q). Kondisi kerja (X2.17)
- r). Bekerja sama dengan rekan kerja (X2.18)
- s). Pujian (X2.19)
- t). Perasaan tentang prestasi (X2.20)

Dalam menentukan nilai indikator di atas maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_1 = \frac{X_{2.1} + X_{2.2} + X_{2.3} + \dots + X_{2.20}}{20}$$

dimana :

$X_1$  = skor kepuasan kerja

$X_{1.1}, X_{1.2}, \dots, X_{1.20}$  = skor indikator

### 3. Motivasi ( $X_3$ )

Motivasi adalah Handoko (1992) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Indikator-indikator motivasi adalah (Handoyo 1995) :

- 1) "*Physiological needs*" ( $X_{3.1}$ )
- 2) "*Safety needs*" ( $X_{3.2}$ )
- 3) "*Love needs*" ( $X_{3.3}$ )
- 4) "*Esteem needs*" ( $X_{3.4}$ )
- 5) "*Self needs.*" ( $X_{3.5}$ )

Dalam menentukan nilai indikator di atas maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_3 = \frac{X_{3.1} + X_{3.2} + X_{3.3} + X_{3.4} + X_{3.5}}{5}$$

dimana :

$X_3$  = skor motivasi

$X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.5}$  = skor indikator

### 4. Kinerja ( $Y_1$ )

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M., 2004).

Menurut Suyadi Prawiro Sentono (2008), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Indikator Kinerja (Suyadi, 2008:236) meliputi :

1) Jumlah pekerjaan ( $Y_{1.1}$ )

Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

a) Penyelesaian sejumlah pekerjaan ( $Y_{1.1.1}$ )

2) Kualitas pekerjaan ( $Y_{1.2}$ )

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

a) Penyelesaian pekerjaan dengan teliti dan tepat ( $Y_{1.2.1}$ )

3) Pengetahuan akan tugas ( $Y_{1.3}$ )

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

a) Pengetahuan yang cukup ( $Y_{1.3.1}$ )

4) Kerja sama ( $Y_{1.4}$ )

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

a) Kemampuan bekerja sama ( $Y_{1.4.1}$ )

5) Tanggung jawab ( $Y_{1.5}$ )

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

a) Tanggung jawab akan tugas ( $Y_{1.5.1}$ )

6) Sikap kerja ( $Y_{1.6}$ )

*Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

a) Konsentrasi pada tugas ( $Y_{1.6.1}$ )

7) Inisiatif ( $Y_{1.7}$ )

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

a) Inisiatif menjalankan tugas ( $Y_{1.7.1}$ )

8) Keterampilan teknis ( $Y_{1.8}$ )

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

a) Keterampilan teknis pekerjaan ( $Y_{1.8.1}$ )

9) Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah ( $Y_{1.9}$ )

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

a) Kemampuan mengambil keputusan ( $Y_{1.9.1}$ )

10) Kepemimpinan ( $Y_{1.10}$ )

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

a) Kemampuan mengarahkan dan membimbing ( $Y_{1.10.1}$ )

11) Administrasi ( $Y_{1.11}$ )



Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

a) Tugas-tugas administrasi ( $Y_{1.11.1}$ )

12) Kreatifitas ( $Y_{1.12}$ )

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

a) Kreatifitas pekerjaan ( $Y_{1.12.1}$ )

$$Y_1 = \frac{Y_{1.1} + Y_{1.2} + \dots + Y_{1.12}}{12}$$

dimana :

$Y_1$  = Skor kinerja

$Y_{1.1}, Y_{1.2}, \dots, Y_{1.12}$  = Skor indikator

### E. Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif pada umumnya menggunakan 5 angka penelitian yaitu:

Sangat tinggi diberikan skor	: 5
Tinggi diberikan skor	: 4
Cukup memuaskan diberikan skor	: 3
Rendah diberikan skor	: 2
Sangat Rendah diberikan nilai skor	: 1

Skala likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan ke dalam kelas interval. Ukuran interval digunakan untuk memberikan informasi tentang interval satu orang obyek dengan orang atau obyek lain. Jumlah kelas 5 sehingga interval dapat dihitung sebagai berikut :

$$Kelas\ interval = \frac{Nilai\ maksimum - Nilai\ minimum}{Kelas\ interval}$$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan rentang skala 0,8 maka numeriknya sebagai berikut :

- 1). Nilai 1,00 s/d 1,70 menunjukkan budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan sangat rendah.
- 2). Nilai 1,80 s/d 2,50 menunjukkan budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan rendah.
- 3). Nilai 2,60 s/d 3,39 menunjukkan budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan cukup.

- 4). Nilai 3,40 s/d 4,19 menunjukkan budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan tinggi.
- 5). Nilai 4,19 s/d 5,00 menunjukkan budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan sangat tinggi

## F. Uji Validitas Dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah taraf sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur yang seharusnya diukur. Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden, kuesioner diukur validitasnya. Pengukuran validitas ini menggunakan rumus korelasi *Pearson (Product Moment Coefficient of Corelation)* (Sugiyono, 2003:3) :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi sederhana antara skor butir (x) dengan variabel (y)

N = jumlah responden

x = skor butir (x) atau item pertanyaan

y = skor total variabel (y) atau tiap responden

Pelaksanaan uji validitas ini menggunakan teknik sekali ukur (*one shot technique*), dimana dengan metode ini kuesioner hanya dibagikan satu kali saja kepada responden. Hal ini dikarenakan untuk menghindari

responden memberi jawaban yang sama dari pertanyaan yang diajukan. Hasil jawaban yang diperoleh dari responden sekaligus akan digunakan sebagai masukan dalam analisis validitas dan reliabilitas.

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran data dua kali atau lebih gejala yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Uji ini diterapkan untuk mengetahui apakah responden telah menjawab pertanyaan-pertanyaan secara konsisten atau tidak, sehingga kesungguhan jawabannya dapat dipercaya. Untuk melihat reliabilitas instrumen akan dihitung *Alpha Cronbach* masing-masing instrumen. Menurut Arikunto variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai  $\text{Alpha Cronbach} \geq 0,60$  dengan rumus *Cronbach's Alpha Coefficient* (Suharsimi Arikunto, 2002) dengan rumusnya :

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left[ 1 - \frac{\sum \alpha b^2}{\alpha t} \right]$$

dimana :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

$\alpha t^2$  = jumlah varians total

$\Sigma \alpha b^2$  = jumlah varians butir

## **G. Teknik Analisis Data**

### **1. Metode Analisis Data**

#### **a. Analisis data Deskriptif**

Merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi termasuk dalam penelitian deskriptif antara lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, lingkaran, perhitungan persentase dan lain-lain (Sugiyono, 2003:142).

Dalam penelitian ini analisis deskriptif berupa identitas responden yang meliputi : jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja dan deskriptif variabel penelitiannya.

#### **b. Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif adalah analisis yang bersifat hitungan dengan menetapkan rumus-rumus statistik untuk menguji kebenaran data, teori dan hipotesa yang diajukan ( Sugiyono, 2003:145). Analisis yang digunakan adalah analisis Regresi Berganda untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasional, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan.

## 2. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan formula dari model Regresi Linear Berganda. Karena menggunakan lebih dari satu variabel independen yang mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel dependen. Regresi Berganda digunakan bila ingin meramalkan bagaimana keadaan variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Sugiyono, (2006:211) secara umum persamaan Regresi Linier Berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana :

$Y$  = Kinerja karyawan

$b_0$  = Konstanta, yaitu nilai  $Y$  pada saat semua variabel  $X$  bernilai 0

$b_1$  = Kemiringan permukaan regresi yang menyatakan koefisien regresi dari variabel  $X_1$ .

$b_2$  = Kemiringan permukaan regresi yang menyatakan koefisien regresi dari variabel  $X_2$ .

$b_3$  = Kemiringan permukaan regresi yang menyatakan koefisien regresi dari variabel  $X_3$ .

$X_1$  = Budaya organisasional

$X_2$  = Kepuasan kerja

$X_3$  = Motivasi

$e$  = Suku kesalahan, berdistribusi normal dengan rata-rata 0, tujuan perhitungan,  $e$  diasumsikan 0.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pembuktian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik yang didukung oleh uji ekonometrika sebagai berikut:

#### 1). Uji Serentak (Uji F)

Pembuktian kebenaran hipotesis 1 menggunakan uji F, yaitu dengan menguji koefisien Regresi Linier Berganda secara serentak. Adapun langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

##### a. Menyusun hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara serentak antara variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan secara serentak antara variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

##### b. Menghitung $F_{hitung}$ dengan persamaan sebagai berikut (Sugiyono, 2004:190) :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (N - K - 1)}$$

dimana :

$R^2$  = Koefisien Determinasi

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = 1 - \frac{SSE}{SST}$$

dimana :

SSR = Jumlah kuadrat Regresi

SSE = Jumlah kuadrat kesalahan

SST = Jumlah kuadrat tetap

K = Jumlah Variabel Bebas

N = Jumlah Populasi

c. Menghitung tingkat probabilitas pada  $F_{hitung}$

Jika tingkat probabilitas  $< 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara serentak variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y).

Jika tingkat probabilitas  $\geq 5\%$  maka  $H_0$  diterima artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara serentak variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y).

## 2. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji hipotesis 2 maka  $H_a$  yang menyatakan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan maka digunakan uji t. Adapun langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

a) Menyusun hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : b_i = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

$H_a : b_i \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

Untuk menguji hipotesis  $H_a$  yang menyatakan bahwa variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja



karyawan maka digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi linier berganda secara parsial. Hipotesis yang diajukan yaitu:

$H_0 : b_i = 0$  yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a : b_i \neq 0$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Untuk  $H_a \neq b_1 \neq 0$  (minimal terdapat dua variabel independent).

Pengujian melalui uji t pada derajat signifikan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila hasil pengujian menunjukkan :

- a. Probabilitas kesalahan  $< 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan pengaruh yang signifikan variabel bebas secara parsial antara terhadap kinerja karyawan.
- b. Probabilitas kesalahan  $\geq 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh secara signifikan variabel bebas secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Pembuktian hipotesisnya adalah :

- a.  $H_0$  diterima apabila  $H_0 : b_i = 0$ , yang berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b.  $H_a$  diterima apabila  $H_a : b_i \neq 0$ , yang variabel bebas (X) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y).

### 3. Uji Dominan

Uji dominan ini untuk menguji hipotesis 3 dengan melihat nilai koefisien *Standardized Beta* digunakan untuk mengetahui variabel

manakah yang dominan diantara ketiga variabel ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ). Variabel bebas manakah yang memiliki nilai koefisien *Standardized* beta terbesar merupakan variabel yang dominan dan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) dalam model regresi (Ghozali, 2005:88).

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden, meliputi: umur, jenis kelamin dan pendidikan formal, berdasarkan jawaban responden atas kuesioner penelitian, serta deskripsi variabel penelitian meliputi variabel Budaya Organisasional, Kepuasan kerja, Motivasi dan kinerja.

##### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

###### a. Umur

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan umur disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Frekuensi	Persentase(%)
21 - 29 tahun	14	17,1
30 - 38 tahun	28	34,1
39 - 47 tahun	23	28,0
48 - 54 tahun	17	20,7
<b>Jumlah</b>	82	100,0

Sumber: data primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berumur 30 - 38 tahun yaitu sebanyak 28 orang (34,1%), diikuti umur 39 - 47 tahun sebanyak 23 orang (28%), kemudian umur 48 - 54 tahun sebanyak 17 orang (20,7%) dan sisanya sebanyak 14 orang (17,1%) berumur 21 - 29 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan pada PT. Repindo di Yogyakarta masih termasuk tenaga kerja yang produktif sehingga masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan kinerja dengan dorongan motivasi yang kuat dari rekan karyawan maupun atasannya.

#### **b. Jenis Kelamin**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase(%)</b>
Laki-laki	46	57.5%
Perempuan	34	42.5%
<b>Jumlah</b>	82	100,0

Sumber: data primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 46 orang (57.5%) dan sisanya sebanyak 34 orang (42.5%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan untuk pekerjaan-pekerjaan di PT. Repindo di Yogyakarta banyak dikerjakan oleh laki-laki misalnya dari manajer, supervisor, teknisi, room boy & laundry, cleaning service, security, sopir, dan lain-lain. Jenis pekerjaan di PT. Repindo kebanyakan merupakan pekerjaan teknis lapangan yang menurut budaya kita cocok dilakukan oleh laki – laki yang mempunyai kemampuan fisik lebih kuat.

### c. Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase(%)</b>
SD	10	12,2
SLTP/ sederajat	8	9,8
SLTA/ sederajat	56	68,3
Akademi	4	4,9
Sarjana	4	4,9
<b>Jumlah</b>	82	100,0

Sumber: data primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan SLTA/ sederajat yaitu sebanyak 56 orang (68,3%), diikuti berpendidikan SD sebanyak 10 orang (12,2%), kemudian berpendidikan SLTP/ sederajat sebanyak 8 orang (9,8%), kemudian berpendidikan Akademi dan sarjana masing sebanyak 4 orang (4,9 %). Hal ini menunjukkan bahwa PT. Repindo di Yogyakarta dalam menerima karyawan sebagian besar minimal mempunyai pendidikan menengah ke atas atau dari sekolah menengah kejuruan yang telah mempunyai bekal pendidikan dibidang pertanian sehingga dalam menyikapi pekerjaan mempunyai pengetahuan dan tingkat motivasi yang baik sehingga karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal. Pendidikan yang tinggi juga dapat lebih mendorong karyawan untuk melakukan interaksi sehingga akan mempunyai budaya organisasi yang baik sehingga akan mendorong kinerja yang tinggi.

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam mendeskripsikan variabel penelitian, nilai rata-rata masing-masing responden pada masing-masing variabel dikelompokkan (kategorisasi) dalam 5 kelas, berdasarkan norma yang telah dijelaskan pada Bab III.

### a. Budaya Organisasional

Variabel Budaya Organisasional diukur dengan 24 item pernyataan. Setelah ke-24 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Budaya Organisasional disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4  
Deskripsi Variabel Budaya Organisasional

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase(%)
1,00 – 1,79	Sangat rendah	2	2,4
1,80 – 2,59	Rendah	24	29,3
2,60 – 3,39	Cukup tinggi	49	59,8
3,40 – 4,19	Tinggi	7	8,5
4,20 – 5,00	Sangat tinggi	0	0,0
<b>Jumlah</b>		82	100,0
Rata-rata = 2,7815			

Sumber: data primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa dari 82 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel Budaya Organisasional, ditemukan 2 responden (2,4%) yang memiliki Budaya Organisasional tergolong “sangat rendah”, 24 orang (29,3%) tergolong “rendah”, 49 orang (59,8%) tergolong “cukup tinggi”, 7 orang (8,5%) tergolong “tinggi” dan tidak ada orang (0%) tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 2,7815. Nilai ini berada dalam rentang 2,60 – 3,39 yang berarti “cukup tinggi”. Ini